

REESTRUCTURACION DE LOS SERVICIOS AL USUARIO  
EN EL  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

Alejandra M. Nardi  
Consultora externa  
FOMEC  
[alejandranardi@yahoo.com.ar](mailto:alejandranardi@yahoo.com.ar)

Informe 2 - (abril 1998)

**REESTRUCTURACION DE LOS SERVICIOS AL USUARIO  
EN EL  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA  
Directrices y Plan de Capacitación**

Alejandra M. Nardi

**Introducción**

Se exponen las directrices que posibilitarán plasmar un Proyecto de Investigación y su puesta en marcha para la adecuación de los servicios existentes y la creación de nuevos servicios del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de La Pampa en el marco del Proyecto General de reestructuración del sistema aprobado por el Fondo de Mejoramiento de la Calidad Universitaria (FOMECA), organismo dependiente del Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina.

Se describe el Plan de Capacitación interna desarrollado entre los meses de agosto a diciembre de 1997, con el objeto de preparar al personal de las unidades de información para iniciar las actividades relacionadas con la formulación del Plan de Mercadeo.

Se detallan los cursos impartidos, sus objetivos, su contenido curricular y la bibliografía recomendada.

## PLAN DE MERCADEO PARA LA ADECUACION DE LOS SERVICIOS EXISTENTES Y EL DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS

Con el objeto de que el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam) migre de la actual situación a un Sistema que conjugue los conceptos de Biblioteca Real y de Biblioteca Virtual, se previó en el Proyecto FOMEC "Mejoramiento y Desarrollo de los Servicios de Información y Bibliotecas como parte de un Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza en la Universidad Nacional de La Pampa", un conjunto de estrategias institucionales que contemplan aspectos relacionados con lo institucional, operacional y de integración.

Los componentes operacionales se idearon teniendo en cuenta las siguientes actividades: "capacitación interna, ampliación de servicios; adecuación de los espacios físicos y planificación de un nuevo edificio, mejoramiento de la función de referencista y mejora de la comunicación con los principales actores académicos en todos los niveles".<sup>1</sup>

Uno de los objetivos para la elaboración del proyecto fue definido como:

"Desarrollar mayores y mejores servicios de información, utilizando las más modernas tecnologías disponibles". (ver referencia 1)

Siendo sus metas las siguientes:

- Diversificar los servicios de referencia.
- Ampliar horarios y modos de acceso a la biblioteca.
- Incorporar servicios de consulta de Bancos de Datos Remotos.
- Incorporar servicios de Bancos de Datos Locales.
- Incorporación de libros nuevos.
- Incorporación de Obras de referencia en video, CD-ROM y tradicionales.

- Incorporar servicios de suministro de documentos.

Para alcanzar el objetivo general y las metas mencionadas, se decidió por el diseño de un Plan de Mercadeo. Dicha actividad debía además contemplar la capacitación del personal que conforma las cuatro unidades de información del Sistema de Bibliotecas, con los temas afines y a efectos de formular y poner en marcha el Plan mencionado.

El Programa de capacitación interna se inició en el mes de agosto de 1997 y en diciembre del mismo año, se comenzó con la formulación del Plan de Mercadeo.

## CAPACITACION INTERNA

Participaron de los cursos de capacitación aproximadamente 23 personas. El grupo de participantes estuvo formado por bibliotecarios, archivistas, idóneos y especialistas en otras disciplinas. Estos últimos cumplen con un rol de enlace entre el Sistema de Bibliotecas y las Facultades que representan. El grupo respondió en forma muy activa y se mostraron proclives al cambio.

Dadas las características de las unidades de información de la Universidad Nacional de La Pampa (se expondrán en más detalle en documento aparte), que se podrían definir como un conjunto de bibliotecas que ofrece servicios convencionales, alejadas de las nuevas posibilidades que aporta la tecnología, como también apegadas a patrones tradicionales de gestión y de generación de productos y servicios, se evaluó la conveniencia de comenzar con una charla sobre la teoría del cambio, para luego continuar con técnicas del trabajo en grupo. El Taller de Resolución de Problemas provocó entre los alumnos una actitud muy participativa, que aún se mantiene en el trabajo cotidiano.

Se continuó la capacitación con cursos teórico-práctico sobre elaboración de proyectos, planificación estratégica, reingeniería y calidad total. Asimismo se transfirieron conocimientos sobre marketing e investigación de mercados. Finalmente se

<sup>1</sup> Universidad Nacional de la Pampa. "Mejoramiento y Desarrollo de los Servicios de Información y Bibliotecas como parte de un Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza en la Universidad Nacional de La Pampa". Proyecto FOMEC N° 487/96.

expusieron las facilidades que aporta el mundo tecnológico a las bibliotecas y la necesidad de aprovechar las facilidades existentes en el mercado de la información.

En los próximos meses se tratarán temas relacionados con el comportamiento del usuario frente a las nuevas tecnologías de la información y la cultura "on-line", estos cursos estarán destinados a los usuarios y al personal de las bibliotecas.

Se describen a continuación los cursos impartidos, sus objetivos, la duración, el contenido curricular y la bibliografía utilizada.

## EL CAMBIO

### Objetivo

Inducir a los alumnos a aceptar la necesidad de cambiar los procesos y la cultura de la organización, abandonando el pasado. Hacer comprender a los alumnos que las organizaciones padecen ciclos de envejecimiento y que los cambios introducidos estratégicamente son fundamentales para su supervivencia y crecimiento. Proponer a los alumnos la necesidad de entender los cambios como oportunidades y no como amenazas tanto a nivel personal, a nivel de grupo y a nivel de la organización.

**Duración:** 2 días

### Contenido Curricular

Los cambios en las organizaciones. Cambios en las personas. Resistencia al cambio. Algunos criterios fundamentales con respecto al cambio en las organizaciones. El cambio no planificado. Cambios planificados. Cambios impuestos. Cambios participativos. Cambios negociados. Intervenciones para facilitar el cambio. La cultura de la organización en relación con el cambio. Llevar a cabo el cambio. Dinamismos generados del cambio.

### Bibliografía

- Adolfo Ruiz. "Marketing de Servicios". Buenos Aires, Tesis, 1992.

- Oficina Internacional de Trabajo. "La consultoría de empresas". Ginebra, OIT, 1994.

- "Las ideas de Tom Peters. Un nuevo modo de buscar excelencia".- Management y Gestión/Agosto 1993

- "La Calidad. El plato fuerte del año 93". Panorama de Management y Gestión /Septiembre 93.

## EL PROCESO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS. PLANIFICACION ESTRATEGICA.

### Objetivo

Inducir a los alumnos al análisis y debate de los problemas de la biblioteca y su resolución. Introducir al participante en los conceptos de la Planificación Estratégica. Capacitar al alumno para que formule e implemente planes estratégicos en la biblioteca.

**Duración:** 5 días

### Contenido Curricular

Modelo sistemático para resolver problemas. Aplicación del Ciclo Shewhart (Identificación y selección del problema; análisis del problema; generación de soluciones; selección y planificación de la solución; implementación de una solución; evaluación de la solución; seguimiento). Técnicas: brainstorming, la técnica de E. Del Bono. Diagrama de Causa y Efecto, diagrama de Pareto. Planificación Estratégica. Eliminación del pasado. Motivos por los cuales debemos planificar estratégicamente. Concepto de Fortaleza. Concepto de Debilidad. Concepto de Oportunidad. Concepto de Amenaza. Replanteamiento del rol de la Unidad de Información. Momentos metodológicos de la Planificación Estratégica. El diagnóstico estratégico. Planificación Estratégica y filosofía de Calidad Total.

### Bibliografía

- Richard Y. Chang y P. Keith Kelly. "Resolución de Problemas". Barcelona, Granica, 1996.

- Xerox. "Introducción al Liderazgo a través de la Calidad y al Proceso de Resolución de Problemas".

- Edward De Bono. "Seis sombreros para Pensar, una guía de pensamiento para gente de acción". Barcelona, Granica, 1996,
- "La gerencia y la necesidad de trabajo en equipo". Panorama de Management y Gestión/Agosto 1993.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social (CLADES). "Planificación estratégica de sistemas de información documentales". Santiago de Chile, 1991.
- Banco Francés. "Calidad Total".
- Mary Walton. "Cómo Administrar con el Método Deming". Caracas, Grupo Editorial Norma, 1992.
- Susana Alcón, Alejandra Fornasari, Nancy Gómez y Alejandra Nardi. "El concepto de Calidad Total aplicado a un Centro de Información". Cuarto Encuentro para la Integración de Bibliotecas y Centros de Documentación de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires, 1993.

## PLAN DE MARKETING EN LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### Objetivo

Transmitir la importancia del marketing para los servicios de información documental. Permitir a los alumnos poner en marcha un Plan de mercadeo de los servicios de la biblioteca.

**Duración:** 5 días

### Contenido Curricular

Nociones de marketing. Definiciones. El alcance de la administración del Marketing. Que son los servicios y en que negocio estamos. Clasificación de servicios. El ciclo vital del servicio. El proceso de planeamiento y ejecución desde la concepción, costos, promoción y distribución de productos y servicios. Promoción y comunicaciones. Los factores claves en servicios: valor e importancia del tiempo. La planificación de un proyecto de investigación de mercados. Usuarios: actitudes y propensión a la utilización de servicios. Análisis y medición

del mercado (instrumentos y métodos para estudiar a los usuarios). Segmentación del mercado. La investigación de despacho. El diseño del cuestionario. Las entrevistas. Otras técnicas de investigación. La planificación del trabajo de campo. Selección y tamaño de la muestra. El análisis de datos. Plan anual de mercadeo. Estrategias y programas de marketing. Control de calidad del servicio.

### Bibliografía

- Peter Drucker. "La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas". Buenos Aires, El Ateneo, 1973.
- Adolfo Ruiz.- "Marketing de servicios". 2. ed. Buenos Aires, Tesis, 1990.
- Andrés Frydman. "Haciendo servicios exitosos". Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1996.
- Manes, Juan Manuel. "Marketing para instituciones educativas". Buenos Aires, Granica, 1997.
- Tom Vassos. "Estrategias de mercadotecnia en Internet". México, Prentice Hall, 1996.
- Paul N. Hague. "Cómo hacer investigación de mercados". Buenos Aires, Deusto, 1993.
- David A. Aaker. "Investigación de mercados". 3 ed. México, McGraw -Hill, 1989.
- Organización Panamericana de la Salud. "Manual sobre el enfoque de riesgo en la atención materno-infantil". OPS, 1986 (capítulos referidos a investigación de mercados).
- Frances Clegg. "Estadística fácil". Barcelona, Crítica, 1984.

## FORMULACION DE PROYECTOS y REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL AREA DE INFORMACION. Aplicación de Estándares e indicadores de rendimiento.

### Objetivo

Capacitar a los participantes en la redacción de Proyectos de Información, reestructuración de Unidades de Información

y resolución de problemas puntuales (reingeniería de procesos).

**Duración:** 5 días.

#### Contenido Curricular

Definición y alcance del término Proyecto. El Ciclo del Proyecto. Módulos: Identificación; Preparación; Evaluación; Financiación; Sostenibilidad. Gestión, Planificación Estratégica y filosofía de Calidad Total en la administración y puesta en marcha de Proyectos y/o reingeniería de procesos. Aplicación del Ciclo Shewhart y herramientas de Planificación Estratégica (conocimientos aprendidos en curso anterior) para la detección de la necesidad de reingeniería de procesos bibliotecológicos o para la redacción de Proyectos en el Área de Información. Pautas para la redacción de Proyectos para Unidades de Información. Diagnostico (antecedentes y elementos básicos para la elaboración de Proyectos). Formulación del Proyecto. Aplicación de Estándares e indicadores de rendimiento.

#### Bibliografía

- Oficina Internacional del Trabajo.- "Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos". Buenos Aires, OIT, 1991.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Dirección de proyectos y programación de inversiones. "Guía para la identificación y formulación de Proyectos de Educación". Santiago de Chile, CEPAL, 1995.
- Alejandra Nardi. "Guía para diagnósticos y formulación de proyectos en el área de información". Buenos Aires, 1995.
- Nereo Roberto Parro. "Reingeniería, empezar de nuevo". Buenos Aires, Macchi, 1996.
- Association for College and Research Libraries (ACRL). "Standards".
- Association of Research Libraries (ARL). "Indicadores".
- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN) de España. "Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas". Documento de trabajo. Conferencia de

rectores de las universidades españolas. Mayo 1997.

#### TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y EL ACCESO A LA INFORMACION BIBLIOGRAFICA Y FACTUAL.

#### Objetivo

El objetivo es que el alumno llegue a adquirir suficiente información para conocer el mundo de la industria de la información y los beneficios que estas producen en los servicios de la Biblioteca. Con este conocimiento podrá aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y agregarlas a los servicios que ya se brindan en la Biblioteca (o modificarlos si fuera el caso), como también al procesamiento bibliográfico.

**Duración:** 3 días

#### Contenido Curricular

Las tecnologías de la información: impacto en la sociedad, el cambio global y la modificación en las relaciones entre el hombre, la información y el conocimiento. El bibliotecario y el entorno tecnológico. La biblioteca real y la biblioteca virtual. Su equilibrio. Multimedia. El desarrollo de las Bibliotecas como Centros de conocimiento multimedial. De la información "plana" a la información "tridimensional". INTERNET y su impacto en la sociedad. La masificación del uso del conocimiento. Conceptos y herramientas básicas de INTERNET. La planificación estratégica de los servicios de la Biblioteca frente a INTERNET y a INTRANET. La revisión de los servicios al usuario. Diseño de los servicios frente a las nuevas tecnologías de la información. Medios de almacenamiento masivo de información, comparación entre velocidad de acceso, costo por megabyte y capacidad de almacenamiento. Las tecnologías de la información: la adquisición y selección del material bibliográfico. El nuevo paradigma de adquisición. El equilibrio entre el "just in time" y el "just in case". INTERNET y el Departamento de Adquisiciones y Selección. Las empresas comerciales: productos y/o servicios diseñados para el usuario final. El entorno tecnológico y los procesos técnicos (catalogación, clasificación, indización) de la

biblioteca. Aprovechamiento de las facilidades existentes en el mercado de la información. Las Bibliotecas digitales en América Latina, Europa y Estados Unidos.

### Bibliografía

- Barbara Stewart. "Directory of Library Technical Services Home Pages. Top 200". University of Massachusetts.

- Material promocional de las empresas del mercado de la información.

- Páginas Web de Bibliotecas Universitarias en América Latina, Europa y Estados Unidos. Solo se citan algunas de las direcciones consultadas en INTERNET.

<http://www.library.pitt.edu> - University of Pittsburgh Libraries

<http://www.lib.uci.edu> - University California at Irvine

<http://www.cbuc.es> - Consorcio de bibliotecas universitarias de Cataluña

<http://www.ala.org> - American Library Association

<http://www.rlg.org> - Research Libraries Group

<http://www.ifla.inist.fr> - IFLA

### DIRECTRICES PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO

Habiendo transferido los conocimientos antes mencionados, el personal del Sistema de Bibliotecas se encuentra ahora en condiciones razonables para acometer las actividades relacionadas con la formulación del Plan de Mercadeo, y también para comprender en su profundidad y no como simple enunciado, las directrices que se les expusieron oportunamente.

El seguimiento de estas directrices permitirá realizar el salto cualitativo y cuantitativo que exige hoy la comunidad universitaria de La Pampa al Sistema de Bibliotecas y posibilitará plasmar un Proyecto de Investigación y su puesta en marcha para la adecuación de los servicios existentes y la creación de nuevos servicios.

- La Biblioteca es una institución de servicios y debe ser administrada en vistas del rendimiento y los resultados.

- Se debe trabajar en función de la necesidad del usuario y los servicios que se brinden deberán estar diseñados de acuerdo a la demanda de los mismos.
- Será fundamental la participación activa de la comunidad universitaria en el diseño de los servicios.
- Será fundamental la participación activa de todo el personal que conforman las unidades de información y su permanente capacitación.
- Se deberán planificar estratégicamente todas las acciones a tomar, aplicando la filosofía de Calidad Total para administrar la organización y otros modelos administrativos de gestión.
- Será prioritario implementar servicios acorde a los avances tecnológicos y comunicacionales, pero sin descuidar aquellos que responden a necesidades tradicionales de la biblioteca.
- Se buscará un equilibrio en el desarrollo de las colecciones ante el explosivo crecimiento de la información.
- Se deberá aprovechar las ventajas que ofrece el proceso de globalización que experimenta la mayor parte del mundo.